الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة ج.م.ع

للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

ديسمبر (كانون أول) 2001
السنة التاسعة
العـدد الثالث والعشرون

الــعـدد 215

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com


مهارات اتصال

# المديــر الــراوي

## الإلهام والتأثير والإقناع من خلال فن القص


**تأليف : آنيت سيمونز**


**«ما هي قصتك؟ من أنت؟ من أين جئت؟ وماذا تريد؟»**

إذا كنت قائداً تحاول التأثير في الآخرين وتسعى إلى إقناعهم، فحتما ستجد نفسك وجهاً لوجه مع هذه الأسئلة. فسواء كنت على وشك إبرام صفقة أو الدخول في مشروع جديد، أو إدارة حملة علاقات عامة عبر وسائل الإعلام، فستجد نفسك تروي القصص وتضرب الأمثال. فالحياة عبارة عن سلسلة من القصص والسيناريوهات المتلاحقة.

احك قصصك بكفاءة وسلاسة وتجد الآخرين ينسجمون معك وكأنهم يعايشون قصتك ويفهمون مثلك ما تعلمته منها، فتترك داخلهم أثرا عميقا لا يمحى. عليك كمدير أن تعرف كيف تستثمر مهارات القص لإلهام الآخرين والتأثير فيهم ومن ثم إقناعهم وتدريبهم.

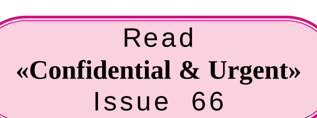
☼ **تعرف على القصص الرئيسية الست وتعلم طريقة سردها.** تدور هذه القصص الست حول الإجابة عن الأسئلة التالية : «من أنت، ولماذا أنت في هذا الموقف، وما هي رؤيتك، وما هي أفكارك، وما هي القيم التي تؤمن بها، وماذا تعرف عن الآخرين؟».

☼ **اكتشف سر القصص.** سواء كانت القصص حقيقية أم خيالية، فسيدهشك أن تعلم أنها تعكس الواقع أكثر مما تفعل الحقائق المجردة. فإذا فهمت البعد النفسي الكامن في القصص فستدرك لماذا تلمس القصص شغاف القلوب وتخترق الحواجز القائمة بينك وبين الآخرين، تلك الحواجز التي تعجز المعلومات والحقائق المجردة عن تخطيها.

☼ **تعلم كيف تروي قصصك.** سرد القصص مهارة يمكنك اكتسابها لتروي حكاياتك بكفاءة مستخدما التعبيرات والحركات والإيماءات الصحيحة.

THE STORY FACTOR

ANNETTE SIMMONS





SPEED ADDICTION & INVESTMENT OPPORTUNITIES

HOW TO BE THE BOSS TODAY'S EMPLOYEES NEED

LISTENING SKILLS

MANAGING PERFORMANCE

THE 6 STYLES OF LEADERSHIP

WHEN YOU AND YOUR MANAGER DISAGREE!

ORGANIZATIONAL TIPS FOR WORKING EFFICIENTLY

YESTERDAY, TODAY & TOMORROW SALES

ASSUME YOUR SERVICES AREN'T GOOD ENOUGH

THE WAISTED RESOURCE

※ **غير الموقف النفسي للآخرين.** تستطيع من خلال القص أن تخاطب الموظفين السلبيين والمحبطين وغير المكترثين لتؤثر فيهم وتحول مواقفهم السلبية إلى أخرى إيجابية.

※ **استمع إلى قصص الآخرين.** أحيان لا تستطيع أن تؤثر في الآخرين ما لم تدعهم يروون قصصهم. عند ذلك يمكنك أن تعرف لماذا يتفقون معك وفي ماذا يختلفون. عليك بتعلم مهارات الاستماع إلى قصص الآخرين جنباً إلى جنب مع مهارات سرد القصص عليهم. وذلك لتفهم أبعاد الحاجز النفسي لديهم حتى تتمكن من اختراقه.

※ **نصائح ومحاذير سرد القصص :** وأخيراً، يتبقى أن تتعلم ما هي الأشياء التي يجب أن تتجنبها أثناء سرد القصص حتى لا تحدث أثراً عكسياً لدى المستمعين. وما هي الأشياء التي تفعلها لتقنع الآخرين وتؤثر فيهم بشكل إيجابي.

## ما تستطيعه القصة تعجز عنه المعلومات

الإدارة بسرد القصص هي أحد أساليب الاتصال التي يستخدمها القادة الحكماء عندما يرغبون في تشجيع مرءوسيهم على الالتزام بالأوامر التي يلقونها عليهم، أكثر من الالتزام بحرفية هذه الأوامر.

فالقصة تحتاج من المتلقي إلى فهم فحواها. فلا يمكن للمتلقي الالتزام بحرفية القصة، بل إن الشيء الوحيد الموجود في القصة هو معناها. ذلك أن معنى القصة أهم من الكلمات والحروف التي تكونها. فالقصة تمنح متلقيها حرية الخروج عن النص والارتجال والابتكار.

لا يحدث أي من هذا في حالة إصدار أوامر صريحة أو توصيات محددة أو حتى الإفصاح عن المعلومات بشكل مباشر. ففي كل هذه الحالات يركز المتلقي على حرفية النص والكلمات أكثر مما يركز على فهم المقصود بها.

## القصة أولاً .. المعلومات ثانياً

آخر ما يحتاجه الناس منك هو الاستماع إلى المزيد من المعلومات الجامدة أو الأوامر المباشرة، التي تلقيها عليهم بصيغة «أفعل ولا تفعل». ورغم أن ذلك قد يكون من حقك باعتبارك مديراً، إلا أن عليك أن تعترف بأن مرءوسيك غارقون حتى آذانهم في المعلومات والأوامر، وأنهم لا يطيقون المزيد منها.

لذا فالحل الوحيد أمامك كي ينصتوا إليك بعناية ويستوعبوا رسالتك هو «سرد القصص». فالناس ما عادوا يستوعبون المعلومات التي تقرع آذانهم ليلاً ونهاراً أو يتقبلوا الأوامر التي تصدر إليهم بشكل صريح. فغالباً ما يكتفي الموظفون بالتوقف عند حرفية الأوامر ويتجاهلون هدفها فتأتي نتائج أفعالهم على النقيض مما تقصد.

سواء كنت تقدم عرضاً لأحد عملائك أو تدرب أحد موظفيك أو توضح موقفك لأحد رؤسائك يمكنك أن تفعل ذلك من خلال صياغة مقصدك وموضوعك في

## التدريب بسرد القصص

**كثيراً ما تحتاج إلى تدريب موظفيك، وفي هذه الحالة قد يكون أسهل ما تفعله هو تلقين الموظف بعض الحقائق والمعلومات الجافة عن المهمة. فإذا استخدمت أسلوب سرد القصص، فإن ذلك يكسر ملل التدريب ويضفي عليه قدراً من الحماس يمكن الموظف من الاستيعاب السريع.**

**ماذا تفعل إذا ما وجدت سكرتيرتك عاجزة عن الاستفادة من بعض المزايا الخاصة المتوفرة بجهاز تليفون الشركة، مثل إمكانية عقد الاجتماعات التليفونية بين أكثر من شخصين.**

**أحد الحلول التقليدية المتاحة أمامك هو أن ترسلها لحضور دورة تدريبية لتطوير مهارات استخدام الهاتف ؛ أو تكتفي بأن تعطيها دليل استعمال النظام ؛ أو تشرح لها وظيفة كل زر من أزرار التليفون.**

**هذه الخيارات لا تضمن حفز السكرتيرة على اكتساب المهارات الجديدة. ينطبق على ذلك القول المأثور الشائع بين الفرسان من : «أنه يمكنك أن تسوق جوادك إلى النهر، ولكنك لا تستطيع أن تجبره على الشرب». وكذلك هم الموظفون، ليس بمقدورك إكسابهم المهارات التي يحتاجونها إلا إذا أرادوا هم أن يكتسبوها.**

**تخيل أنك بدلاً من الحلول السابقة قصصت على السكرتيرة حكاية سكرتيرة تنفيذية سابقة كانت تعمل معك. وكيف أنك وكل الزملاء كنتم تقدرون مهارتها في استخدام الهاتف (ولتركز على الوظائف التي لا تستطيع السكرتيرة الحالية القيام بها). ثم تقص كيف اكتسبت تلك السكرتيرة مهاراتها نتيجة لحرصها على قراءة دليل استعمال الهاتف بعناية في أوقات فراغها. وكيف أنها اشترت لمنزلها جهاز تليفون من نفس الطراز الموجود بالشركة لتتدرب على استخدامه في المنزل.**

شكل قصة ذات شخصيات وأحداث. ويتوقف على اختيارك لتلك القصص وعلى أسلوبك في سردها درجة نجاحك في بلوغك لهدفك ومقصدك ووصول رسالتك الاتصالية إلى الطرف الآخر.

## 6 قصص عليك أن تتقنها:

قلنا أن الناس ينفرون من المعلومات، ويتهربون من الاستماع إلى المزيد منها. فهم غرقى حتى آذانهم وعيونهم في بحار من المعلومات.

ما يريده الناس منك، ببساطة، هو الصدق. فهم يرغبون في الاقتناع بك وبأهدافك وخبرتك. وهم على استعداد لمنحك آذانهم وقلوبهم وأذهانهم حتى تتمكن من إقناعهم بنفسك وبأفكارك وبنجاحك.

وعندما تتمكن من إقناعهم فسيتجاوز تأثيرك العميق عليهم عمليات التحفيز المؤقتة، التي تكتفي بدفع الآخرين لتنفيذ ما تطلب منهم. ذلك أن الإقناع يجعلهم يكملون ما بدأته، ويطورون ما أنشأته. فالاقتناع هو الشيء الوحيد القادر على تجاوز تأثيرات المال والقوة والسلطة والجاه والنفوذ.

وسرد القصص هو طريقتك المثلى لإقناع الآخرين. فسواء كنت تحكي قصتك بأن تعيشها بالفعل وتلعب دور البطولة فيها ؛ أو تكتفي بأن تسردها على الآخرين، فإن أهم ما يبحث عنه الناس لديك، كي يقتنعوا بك، هو الثقة. فإذا أردت أن تحصل على ثقتهم فعليك أن تتقن سرد قصصك عليهم.

وهناك ستة أنواع أساسية من القصص يمكن أن تساعدك على بناء الثقة وتكوين القناعات لدى الآخرين، وهي :

### (1) قصة «من أنا»

ليس من الضروري أن تروي قصة شخصية بحتة لكي يعرفك المستمعون ويقتربوا منك. فإذا رويت لهم قصة «غاندي» الذي ضحى بنفسه من أجل قومه، فسوف يفهم الآخرون أنك تقدر التضحية والشجاعة وتدرك مفهوم القيادة الحقة، وبذلك تكون عبرت عن نفسك وقلت للمستمعين والمشاهدين «من أنت».

عندما تخاطب مشاعر المستمعين برواية قصص مؤثرة عن الآخرين، فسوف يستنتجون أنك لست مفعما بالأنانية. إذا باحت قصتك بأنك تعلمت كيف تعترف بأخطائك وتضحك منها وعليها، فسوف يدركون أنك أهل للثقة وقادر على التعامل مع المشكلات.

### (2) قصة «لماذا أنا هنا»

تحاول قصتك «لماذا أنا هنا» أن تؤكد للآخرين أنك تكن لهم نوايا طيبة. فقبل أن تخبرهم بما سيعود عليهم من فوائد من الاستماع إليك، تحدث أولا بصراحة عما ستخرج به أنت من فائدة من عملهم معك. فإن لم تفعل فسوف يتوجسون من أن لديك مأربا خاصا وأهدافا غير معلنة تريد تحقيقها. فمن الأخطاء الفادحة أن يحاول المتحدث أو المحاضر أن يخفي أهدافه الشخصية. فهذا ينطوي على قدر من الأنانية لأنه يريد أن يصارحه الآخرون بينما يبخل هو بمصارحتهم. فعندما تخاطب الموظفين عن إعادة الهيكلة التي تنفذها الشركة، فمن الخطأ أن تتحدث عن فوائدها للموظفين، قبل أن تعلن عن فوائدها للمديرين والمساهمين.

### (3) قصة «الرؤية»

بعد أن يعرفك الحاضرون ويفهموا مراميك، عليك أن تبدأ في وصف ما ستقدمه لهم. مهمتك هنا هي أن تحول رؤيتك الخاصة إلى رؤية يفهمها الجمهور ويقتنع بها. ويمكنك أن تضع رؤيتك تلك في شكل قصة، وبهذا تصل إلى وجدان الحاضرين وتؤثر فيهم فتهون لديهم مشكلات العمل ومحبطات الحاضر، لأنهم مشغولون

### العطـــاء

**سرد الطبيب المسئول عن مشروع للتبرع بالدم على جمهور المتبرعين حكاية «البحر الميت»، فقال إن البحر الميت وبحيرة طبريا ينبعان من نفس النقطة. إلا أن مياه البحر الميت لا تتدفق في مخارج أو مجاري أخرى ولا ترتحل أو تسافر كما يحدث للبحيرة. فبحيرة طبريا لها مخارج وموارد أخرى تصب فيها، مما يجعلها تجدد مياهها بشكل دائم. أما البحر الميت فلا يصب في أي مكان ولكنه يأخذ فقط من منبعه. ونظراً لانعدام حركته وعدم تجدد مياهه، فإنه يكتفي بتلقي الأملاح والرواسب من المياه الأخرى، حتى ارتفعت نسبتها فيه، وأصبح كما يطلق عليه الناس «ميتاً».**

**بعد أن سمع الجمهور هذه القصة تقدم الناس بحماس للتبرع بالدم. تحمل هذه القصة رسالة، وهي أن من يعطي يتجدد، ومن يأخذ ويبخل يمت. ولكن تخيل لو أن الطبيب اكتفى بأن قال للناس : «يا أخواني إن من يعطي يتجدد، ومن يبخل يمت». هل تعتقد أن هذا الوعظ سيقنع الحضور بالتقدم للتبرع بالدم؟ بعد نجاح هذه القصة في إثارة حماس الناس قرر الطبيب كتابة القصة وتعليقها على باب سيارة التبرع بالدم.**

برؤية آمال القادم وتطلعات المستقبل.

## (4) قصة «التعليم»

سواء كنت تريد تدريب موظفيك على كيفية كتابة الرسائل أو استخدام الكمبيوتر أو أساليب البيع أو حتى طريقة الرد على الهاتف، فيمكنك عمل ذلك بسرد القصص. فالقصص تقلص الوقت اللازم للتدريب إلى النصف. استخدم القصص لتوصيل رسالتك، لا سيما عندما تريد أن تبين ما يجب عمله وكيف يمكن عمله.

## (5) قصة «القيم التي أؤمن بها»

لا شك في أن أفضل طريقة لتعليم أي قيمة أخلاقية أو عملية، هي القدوة الحسنة. أما ثاني أفضل طريقة لتعليم القيم وترسيخها هي رواية القصص المعبرة عن أهمية هذه القيمة.

فعندما تقول: «نحن نحترم الأمانة مع الزملاء ومع العملاء!» فهذا لا يعني شيئا. فهو مجرد كلام أو شعارات رنانة. ولكن عندما تروي قصة عن مندوب المبيعات الذي أخطأ في حق أحد العملاء ثم اعترف بخطئه وذهب إلى العميل معتذرا، فقام العميل بشراء المزيد احتراماً لأمانته ونزاهته، فإنك ترسل إلى المستمعين رسالة واضحة عما تعنيه الأمانة وعما تقصده باحترامك لها.

وإذا أخبرت موظفيك أن العمل يجب أن يقوم على الصراحة والتعاون فقد لا يفهمون ما الذي ترمي إليه من هذا التصريح، وقد لا يعرفون ماذا تقصد بكلمتي «الصراحة والتعاون» بالضبط. فأنت قد أعطيتهم الكلمات ولكنك لم تعطهم معاني أو أمثلة أو قصصاً عن هذه الكلمات لتوضح مقاصدها. أما إذا أخبرتهم بقصة أحد الموظفين المهملين وكيف كان يعمد إلى إخفاء أخطائه وإلقاء تبعتها على زملائه. وكيف أن هذا الأسلوب كلف الشركة خسائر فادحة مما أدى إلى فصله في النهاية، فبهذا وحده تضمن أن رسالتك وصلتهم.

## (6) قصة «أقرأ أفكاركم»

احك قصة توحي للحاضرين بأنك تقرأ أفكارهم. وهذا ليس صعبا البتة. فإذا درست خلفيات المستمعين فسيمكنك أن تستنتج اعتراضاتهم المحتملة. وعندما تتناول اعتراضاتهم فأنت تجردهم من أسلحتهم الاعتراضية. فمن الطبيعي أن يعترض المستمعون بشكل أو بآخر على كل مدرب أو محاضر أو مدير يخاطبهم لأول مرة. وعندما تخمن اعتراضاتهم وتعالجها قبل أن ينطقوا بها، فإنك تضع حجر الأساس الذي ستبني عليه مصداقيتك، لأنك بذلك تثبت لهم بعد نظرك.

# كيف يستجيب الموظفون لقصصك؟

ينصت موظفوك إلى القصة ويحاولون أن يقرءوا ما بين سطورها ويفكروا ما إذا كان بمقدورهم أن يثقوا بك أم لا.

أثناء سردك لحكاياتك قد تجد بعضهم يبتسم وتجد آخرين يقطبون جبينهم، فتظن أن بعضهم لا يعيرك آذاناً صاغية، ولكنهم في الحقيقة يقومون بوزن كل حرف تتفوه به. فردود أفعال الآخرين على حكاياتك وقصصك تختلف. وتختلف كذلك مواقفهم تجاهك تبعاً لما فهموه مما تلقيه على مسامعهم.

تتغير مواقف الآخرين منك في كل لحظة بناء على معنى القصص التي تقدمها لهم ووقع الكلمات التي تستخدمها والأسلوب الذي تتبعه في السرد. فتارة ترى جمهورك يزداد اهتماماً وتأييداً لما تقول، وتجدهم تارة أخرى يعارضونك أو يتخذون موقفا محايدا. وهكذا تتغير مواقف الآخرين من لحظة لأخرى ومن قصة لأخرى. ولكن ما يبقى ولا يتغير هو الرسائل التي يلتقطها

## المشرف والموظفون

**لنفرض أن لديك مشرفاً قاسياً على الموظفين، وكنت ترغب في أن تجعله يخفف حدة تعامله معهم.**

**فإذا أوصيته بشكل مباشر: «أريدك أن تخفف من حدة تعاملك مع الموظفين.».**

**فسينفعل ويرد عليك: «هل تريدني أن أسكت على الخطأ؟ هل تريدني أن أدعهم يتمادون في سلوكياتهم المعوجة؟»**

**وهنا تقع في فخ التصريحات المباشرة: فإذا أجبته بنعم فكأنك تطلب منه أن يسكت على الخطأ، وإذا أجبته بلا فكأنك تمنحه تصريحاً بالاستمرار في القسوة.**

**لذا فالحل الأمثل هو أن تتجنب الأوامر المباشرة، وأن تبلور له فكرتك في قصة، وفيها تحكي قصة تفسر القول المأثور الذي يقول: «الرجل الذي يضرب حصانه سيضطر عاجلاً أو آجلا إلى السير على قدميه».**

الآخرون، والتفسير الخاص الذي يسبغه كل منهم على كل رسالة.

## ما هي القصة؟

القصة هي الثوب الذي نلبسه للحقيقة المجردة التي يمكن أن نقولها فنجرح الآخرين. وهي تنطوي على طاقة حافزة خارقة وحافزة للأفراد، وذلك لأنها تدفعهم للتفكير وإعمال أذهانهم في سبيل الوصول إلى حقيقة ما ترمي إليه.

افرض مثلاً أن مديرك يسألك عن رأيك في الفكرة التي سيطرحها على مجلس الإدارة. أليس من الأفضل أن تقص عليه حكاية أحد مديريك الذين تعتز بهم، والذي تقدم باقتراح مماثل لمجلس الإدارة، وماذا كانت الاستجابات التي صدرت عن الحضور من أعضاء المجلس. ففي تفاصيل هذه القصة يمكنك أن تضع أراءك المؤيدة والمعارضة دون أن تخشى لومه. وسيروق له أن يستغرق في حل رموز القصة وينسى دورك في نسجها. فأنت إنما تقص عليه قصة، وتدع له كل الحرية في تفسيرها.

ميزة القصة أنها تمنح المتلقي حرية التفسير، فلا يستطيع أن يتخذ من المرسل موقفاً سلبياً، مهما بلغ فحوى القصة من السلبية.

قارن ذلك بما يحدث إذا ما أخبرت مديرك برأيك بصراحة تامة، سواء كان هذا الرأي مؤيداً أو معارضاً، وستجد أن سرد القصص أفضل كثيراً من الأحاديث التقليدية.

فمهما كان فحوى الرسالة التي تود توصيلها إلى الطرف الآخر، سواء كانت نقداً أو تحذيراً أو نصحاً أو تأييداً أو حتى إذا كنت ترغب بمصارحته بما يعتمل داخلك من مشاعر شخصية، فليس هناك أفضل من استخدام القصص لتوصيل هذه الرسائل، مع ضمان عدم مضايقته أو إثارة أي مشاعر سلبية داخله.

## القصة لا تحتاج إلى سلطة

تحتاج معظم الأحاديث والحوارات والاتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها للطرف الآخر.

فمثلاً لا يصح أن تنتقد موظفاً إلا إذا كان منصبك يسمح لك بذلك، ولا يصح أن تأمر عاملاً أو ترشده إلا إذا كانت سلطتك الإشرافية أعلى منه. ومن غير المقبول أن تصرح برأيك بصدد أية مسألة إلا إذا كان أطراف هذه المسألة يحترمون شخصيتك ويقدرون خبرتك ويمنحونك القدر المناسب من السلطة التي تمكنك من التصريح

### انتقاد الموظفين

**كان مدير إحدى شركات الكمبيوتر الناشئة يخطط لعقد اجتماع مع مدير شركة كبرى منافسة، لإبرام صفقة هامة. فكان أن استدعى مدير الشركة الناشئة أفضل مهندسيه، وأخبره بما يلي من توصيات :**

**«لدينا الأسبوع المقبل اجتماعاً هاماً مع أقوى منافسينا، وأريدك أن ترتدي ملابس رسمية لائقة بدلاً من هذه الملابس الرياضية التي اعتدت عليها، ليكون مظهرك لائقاً أمام مضيفنا.»**

**وبعد أن خرج المهندس من باب مكتب مديره شعر بأن ما سمعه للتو يحمل انتقاداً سافراً لمظهره الشخصي الذي يليق بأسلوب حياته وطبيعة عمله الابتكاري. لذا قرر الاستقالة وتأسيس شركته الخاصة التي سيرتدي فيها ما شاء من ملابس رياضية وموسمية ليركز على العمل والابتكار لا على المظاهر والرسميات.**

**فهل يدهشك أن تعلم أن هذا المهندس تمكن في أقل من عامين من انتزاع نفس الصفقة التي فشل مديره في إبرامها بعد أن استقال؟ .. وأنه في أقل من عام واحد بعد ذلك تمكن من سحق هذه الشركة نفسها في السوق بشركته المتواضعة آنذاك وبدون أن يرتدي حلة رسمية؟**

**لن يدهشك ذلك إذا علمت أن نفس قصة هذا المهندس المبتكر قد تكررت مع «بل جيتس» الذي أنشأ شركة «ميكروسوفت» وتغلب بها على شركة '«أبل»وهو ما زال لا يعير الملابس الرسمية اهتماماً كبيراً.**

**ترى ما الذي كان يمكن أن يحدث لو أن مدير المهندس الذي سردنا قصته بدلاً من أن يخبره بتوصياته ومعلوماته بالطريقة التقليدية كان قد استخدم أسلوب سرد القصص؟**

**فمثلاً كان يمكن أن يسرد عليه القصة التالية : «لدينا الأسبوع المقبل اجتماع هام مع أقوى منافسينا، وأنا أريدك معي في هذا الاجتماع. ولكني تذكرت شيئاً هاماً عن المدير الذي سنقابله. فمنذ ما يقرب من نصف العام ذهب الرجل مع أصغر أبنائه، والذي كان يعشق الرياضة، لمشاهدة مباراة في كرة القدم، فنشب شجار عنيف بين الجمهور، وأثناء هذا الشجار تطاول أحد الحضور وانهال بالضرب على الولد الصغير. كان هذا الرجل القاسي يرتدي ملابس رياضية. تسببت الحادثة في أن كره الولد الصغير الرياضة وظلت ذكرى الرجل الذي يرتدى الملابس الرياضية تبعث في نفسه الخوف، فكان لا يرى أحداً يرتدي هذه الملابس إلا ونفر منه. ومن الطبيعي أن ينتقل هذا الشعور من الولد الصغير إلى الأب.»**

**ترى هل كان المهندس بعد استماعه لهذه القصة سيقدم على مغادرة الشركة؟ أم كان سيرتدي حلة رسمية ورابطة عنق لحضور الاجتماع؟**

برأيك..

علينا دائماً أن نرجع جميع الاتصالات والأحاديث التي نتواصل بها إلى سلطة من نوع ما. قد تكون هذه السلطة شخصية أو علمية أو عائلية أو وظيفية .. الخ. فإن لم نتمتع بهذه السلطة فلن يقبل منا كلام أو تعليق أو رد أو تصريح. دائما يستند الكلام والاتصال العادي إلى سلطة المتصلين. وكثيراً ما يشعر الآخرون بالرغبة في التمرد عليه وعدم تنفيذه.

يحدث عكس ذلك في حالة القصص. فهي لا تستند إلا إلى سلطة الحكمة. فالقصة تصدر غالبا عن شخص حكيم، فيقبلها الآخرون دون رغبة في التمرد، ولكن برغبة صادقة في الفهم والتعلم والنفاذ إلى الأسرار والرموز الضمنية في داخلها وتنفيذ الرسالة التي تقصدها.

## الحقيقة القصصية:

يمكنك اعتبار القصة دراما الأحداث اليومية العادية. فالفرق الوحيد بين ما يحدث في القصة وما يقع في الحياة العادية، هو أنك تلبس أحداث القصة طابعاً درامياً وعاطفياً. يتأتى ذلك من خلال إضافة قدر من الخيال والتفاصيل إلى الأحداث العادية، لتصبح أكثر جاذبية وأكثر ارتباطاً بالهدف الذي ترمي إليه من سرد القصة.

فالقصة تسعى بذلك إلى الإقناع والتأثير بينما تسعى المعلومات والأوامر إلى الإبلاغ والإخبار فقط.

## كيف تميز بين الصدق والكذب في القصة؟

عندما يقص عليك شخص ما قصة ما، فهل يمكنك أن تعرف ما إذا كان يكذب أم يقول الحقيقة؟

بالطبع يمكنك ذلك! ففي تفاصيل كل قصة يكمن صدقها أو كذبها.

القصة الكاذبة تتضارب تفاصيلها وأحداثها، وتختفي بساطتها، ولا يمكن لصاحبها أن يستفيض فيها أو يطيل إذا ما طلب منه سرد المزيد من التفاصيل. تأتي تفاصيلها ذات بعد واحد، لأنها رسمت بأقوال الراوي وحدها وليست من الواقع، بأبعاده المجسمة.

على العكس من ذلك تكون القصة الصادقة. فيها تكتسب التفاصيل طابعاً فريداً وتصبح لها أبعاد كاملة ومجسمة. يكون الراوي على علم بكل أبعادها ويمكنه أن يستفيض فيها كيفما شاء. لأنه عايشها بنفسه ويؤمن بصدقها.

القصة الصادقة أكثر واقعية ومنطقية وبساطة. فهناك علاقة طردية وإيجابية بين صدق القصة وقوة تركيبها

## القص في بيئة العمل

**إليك بعض النقاط التي تساعدك في وضع قصص ملائمة لبيئة العمل:**

**1- لن تحتاج في بيئة العمل لسرد قصة حياتك على الآخرين لتكسبهم إلى صفك. على العكس فأنت قد تفقدهم أو تصيبهم بالملل إذا ما حاولت ذلك. يمكنك كسبهم إلى صفك إذا اخترت قصصاً قصيرة وسريعة ومعبرة تتمثل فيها مبادئك وقيمك الأخلاقية وتجاربك الحياتية، دون وعظ أو ملل.**

**2- أحذر أن تستعرض القصص الخصال السلبية مثل الأنانية سواء أكانت لديك أو لدى من تعرف. فإذا كان ولابد فارفق القصص السلبية بالعبرة المستفادة منها، وتتمثل في العقاب الذي يقع على صاحب هذه الخصال السلبية.**

**3- عبر بقصصك عن حب الآخرين وروج لخصال التعاون والمحبة. فمثلاً يمكنك الاستشهاد ببعض المواقف البطولية التي تعرفها عن «مانديلا» مثلاً، لتوصل إلى الآخرين رسالتك عن حب البساطة والعزيمة والانتماء؛ أو أن تستشهد بجحا إذا كان الأمر يتعلق ببعض الخصال السلبية والساخرة.**

**4- اختر من القصص ما يكتسي برداء عملي وليس برداء شخصي.**

**5- أحذر القصص التي تظهرك بما ليس فيك، وإلا سقطت من نظر المستمعين وفقدت مصداقيتك.**

**6- صف المهن التي عملت بها خلال تاريخك السابق وما القيم الثقافية والعملية والأخلاقية التي استفدتها من كل منها.**

**7- ركز على المهارات والتقنيات التي تعلمتها، لا على درجة نبوغك في التعلم.**

**8- انتق القصص التي تقدم الأسلوب الذي تفضله في الإنجاز وبعض المواقف التي ساعدتك على أن تصل إلى ما أنت عليه.**

وقدرتها على الإقناع.

## القصة والحقيقة الإنسانية:

القصة أكثر صحة من الحقيقة الإنسانية ذاتها. فكل إنسان يرى الحقيقة من وجهة نظر واحدة وأحادية، هي وجهة نظره هو. ويتعذر عليه الإلمام بكل جوانب الحقيقة من وجهات النظر الأخرى المختلفة عن وجهة نظره.

القصة تعبر غالبا عن أكثر من وجهة نظر، وذلك بعدد الأشخاص الذين يستمعون إليها وبعدد الشخصيات التي تلعب أدوارها داخل القصة. فتكون لها قدرة هائلة على الاقتراب من الحقيقة الواقعية بشكل أكبر مما يحدث في الأحاديث العادية، لأنها تقترب من الحقيقة من زوايا ووجهات نظر متعددة.

## كيف تخمن مشاعر موظفيك؟

كثيراً ما تشعر بأن الموظف يخفي عنك شيئاً وأنه يتردد في إخبارك به ولكنه لا يعرف كيف يخبرك. فإذا بادرت أنت بسؤال الموظف فقد لا يكون مستعداً لإجابتك بصراحة مما يضطره إلى الكذب. وهذا يؤدي إلى تعقد المشكلة، فستزداد حيرة الموظف في مصارحتك بعد فترة وتبرير كذبه.

من الأفضل أن تحجم عن مصارحة الموظف بأنك تشعر بأن الأمر كذا وكذا. لأن ذلك قد يعقد الأمور أيضاً. فقد يكون تخمينك خاطئاً فيتخذ الموظف منك موقفاً سلبياً لأنك أسأت فهمه .. إذن فما الحل؟

### أصنع قصة!

في هذه القصة غير الأسماء والأماكن ولكن لا تغير العلاقات بين الأشخاص. وبدلاً من أن تفاجئ موظفك بمصارحته بتخمينك ؛ ضع هذا التخمين في قصتك. وأسرد عليه قصة ما تعتقد أنه يحجم عن مصارحتك به.

من المرجح أن يقوم الموظف بإدخال بعض التعديلات على قصتك، بإضافة أو حذف بعض الأحداث والشخصيات. ولكن هذه المشاركة مطلوبة! فقبل أن تصلا إلى النسخة الأخيرة والكاملة من القصة ستكون قد خمنت ما يدور في ذهن الموظف، دون أن تتأثر علاقتك به سلبياً.

## من الأساطير إلى حرية التعبير:

في عصرنا الحالي فقدت القصص الكثير مما كانت تتمتع به من قوة.

ففي الماضي، كان الناس يتفاهمون عن طريق سرد الأقاصيص والأحاجي والأمثال والأشعار. وأكبر دليل على ذلك هو السير والملاحم الشعبية والنقوش والكتابات والأدبيات القديمة.

فالقصص تحوي الكثير من الرموز والدلالات وتتوارثها الأجيال. وكان يروق للناس الاستغراق في تفسيرها وتأمل حبكتها والتفكير في أسرارها.

تغيرت الأحوال كثيراً في عصرنا. أصبح الناس يعتقدون أن بمقدورهم ممارسة حرية التعبير والإفصاح عما يشعرون به، دون أن يتجشموا عناء ترتيب أفكارهم في شكل قصة. انطلاقاً من هذا الإهمال أغفل الناس تجهيز وإعداد وتغليف ما يرغبون في قوله للآخرين، وضربوا عرض الحائط بانطباعات الآخرين عنهم وطريقة استقبالهم للكلمات التي يجازفون بإلقائها. وشيئاً فشيئاً تناسى الناس كل ما كانت تتميز به القصص من مزايا لا تتوفر للحديث العادي الذي يفقد الإيحاءات والدلالات.

## متى يتحتم عليك الإدارة بالقص؟

القصة أفضل من الحديث الصريح والمباشر في معظم الأحوال، وهناك بعض الحالات التي لابد فيها من استخدام القصص بدلاً من الحديث التقليدي. وهذه الحالات هي :

### 1. الحديث عن الذات:

عندما تكون بصدد الحديث عن نفسك، فمن الأفضل ألا تلجأ للحديث المباشر والصريح على غرار: «لقد تعلمت في أفضل جامعة في العالم، وذهني متفتح للغاية وأنا على درجة كبيرة من الإلمام بكل تطورات السوق.» فمثل هذا الحديث سيعطي الآخرين انطباعاً سلبياً على العكس ما تقصد. عندما تكون بصدد الحديث عن نفسك فمن الأفضل أن تضع عباراتك التقريرية في شكل قصصي. قل مثلاً : «تخرجت في جامعة كذا.»، ودع للمستمعين حرية تقييم هذه الجامعة دون أن تفرض عليهم رأيك فيها.

### 2. تفادي التصريحات المفخخة:

عندما تكون في اجتماع احذر إطلاق التصريحات المباشرة والصريحة مثل :

«علينا جميعاً أن نبذل قصارى جهدنا دون أن نفكر في المقابل المادي.» انطلاقا من هذه العبارة يمكن لأحد الحضور أن ينصب لك فخاً، كما يلي :

«إذا كنت بالفعل تؤمن بعدم التركيز على المقابل المادي، فماذا عن الخصومات التي قررتها على الرواتب الشهر الماضي بهدف تقليل النفقات المادية؟»»

---

**المؤلفة**

**آنتيت سيمونز:**

محاضرة ومدربة وصاحبة شركة استشارات إدارية تعمل في مجال تطوير السلوك التنظيمي وبناء الفرق ومهارات الاتصال.

سبق لها تأليف كتابين هما :

- *Territorial Games.*
- *A Safe Place for Dangerous Truths.*

AUTHOR:

**Annette Simmons**

TITLE:

**The Story Factor : Inspiration & Persuasion Through The Art of Storytelling.**

Publisher:

**Perseus Books, 2001.**

ISBN:**0738203696**

Pages: **254**

### 3. التحفيز:

تخيل أنك قائد لفريق إطفاء الحرائق وأنك تريد تحفيز أعضاء الفريق وتأجيج حماسهم كي يخوضوا في النيران باذلين كل جهد لإنقاذ أرواح الأبرياء، فأي الأسلوبين في التحفيز ستختار:

أ- سرد الأرقام والإحصائيات عن أعداد القتلى والمصابين في حوادث الحرائق. أم ..

ب- سرد قصة طفل صغير شاهدته أمه وهو يحترق، ولم تستطع إنقاذه لتأخر وصول رجال الإطفاء.

### 4. صعوبة المصارحة:

أراد أحد البائعين استضافة عميل هام لعقد صفقة هائلة معه، ولكنه لم يستطع مصارحة الإدارة برغبته في الحصول على مخصص مالي لاستضافة العميل في أحد الأماكن الفخمة، خشية أن يتهم بالرغبة في إهدار مال الشركة على المظاهر لا على العمل.

جلس البائع مع مديره وسرد عليه قصة أحد البائعين الذي قام باستضافة عميله في أحد الفنادق الراقية، وتمكن من عقد الصفقة معه، ومن ثم قررت الشركة مكافأته بمنحة مكافأة مالية إضافية على العمولة، تفوق ما دفعه لاستضافة العميل في الفندق. فقد رأت الشركة أن هذه اللفتة الكريمة من البائع كان لها أثر طيب على العميل مما شجعه على إتمام صفقة البيع بنجاح.

بعد أن فرغ البائع من سرد القصة، قال له مديره: «هذا بائع حاذق بالفعل!» ومع صدور هذا التعليق من المدير تأكد بائعنا من أن بمقدوره أن يتقدم بطلبه بشكل أكثر صراحة. ابدأ دائماً بالقصة قبل أن تصرح بما تريد بشكل مباشر.

## تتغير الكلمات وتبقى القصص:

الشيء الذي يرسخ في ذاكرتك عن أي إنسان هو القصص: القصص التي ألقاها على مسامعك؛ والقصص التي رأيته يلعب فيها أدواراً أساسية أو ثانوية، وصرت تحرص على أن تحكيها لكل من يقابلك.

فالقصص التي نعرفها عن الآخرين لا تمثل بضع لحظات من السعادة أو التسلية كالتي نحظى بها عند مشاهدة أحد الأفلام فقط، ولكنها تمثل أيضاً لحظات اكتشاف للشخص ولحظات كشف للقيم الأخلاقية والثقافية وللذات الإنسانية.

كل قصة هي لغز صغير، تستطيع إذا ما فسرته الولوج إلى أحد الأسرار الخطيرة. احتفظ بقصصك كما تحتفظ بنقودك وبعلمك وبخبرتك. فقصصك هي المادة الخام لرصيدك من الجاذبية الشخصية.





**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**

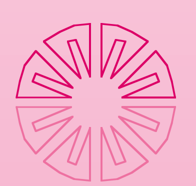
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)



ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات - إكومان ت: 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291
السعودية - شركة مصادرالرياض ت: 4749929 - 4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147




تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
**ISSN: 110/2357**

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
**(سري وعاجل)** وهي نشرة شهرية متخصصة في القيادة والنجاح والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.